

Bezpieczni na starcie, zdrowi na mecie

www.healthy-workplaces.eu



Konkurs Dobrych Praktyk „Zdrowe i bezpieczne miejsce pracy” 2016–2017

Promowanie zrównoważonego życia zawodowego



Europejska Agencja
Bezpieczeństwa
i Zdrowia w Pracy



Zdrowe i bezpieczne
miejsce pracy



Europe Direct to serwis, który pomoże Państwu znaleźć odpowiedzi na pytania dotyczące Unii Europejskiej.

Numer bezpłatnej infolinii (*): 00 800 6 7 8 9 10 11

(*) Informacje są udzielane nieodpłatnie, większość połączeń również jest bezpłatna (niektórzy operatorzy, hotele lub telefony publiczne mogą naliczać opłaty).

Więcej informacji o **Unii Europejskiej** można znaleźć w portalu Europa (<http://europa.eu>).

Luksemburg: Urząd Publikacji Unii Europejskiej, 2017

Print	ISBN 978-92-9496-356-7	doi:10.2802/329122	TE-AL-17-001-PL-C
PDF	ISBN 978-92-9496-335-2	doi:10.2802/58933	TE-AL-17-001-PL-N

Ilustracje dostarczyli nagrodzeni i wyróżnieni uczestnicy konkursu

© Europejska Agencja Bezpieczeństwa i Zdrowia w Pracy, 2017

Powielanie dozwolone pod warunkiem podania źródła.

Spis treści

Wprowadzenie	3
--------------	---

Nagrodzone przykłady	
----------------------	--

Belgia VitaS	5
Oparte na uczestnictwie środki mające na celu zminimalizowanie zagrożeń fizycznych i psychospołecznych w sektorze opieki społecznej	
Niemcy Continental AG	7
Obejmujący całą firmę program ergonomii i demografii wdrożony przez dużego producenta samochodów	
Niemcy Heidelberger Druckmaschinen AG	9
Promowanie zdrowia, wiedzy fachowej i elastyczności poprzez działanie oparte na uczestnictwie	
Hiszpania PSA Group	11
Dostosowywanie miejsc pracy do pracowników w sektorze produkcji samochodów w celu podniesienia zdolności do zatrudnienia wszystkich pracowników	
Węgry MAVIR ZRt	13
Zwiększenie zdolności do pracy starszych pracowników w sektorze energetycznym	
Austria Zumtobel Group AG	15
Utrzymywanie i zwiększanie zdolności do pracy oraz zatrzymywanie pracowników w sektorze produkcji	
Serbia Rudnik	17
Współpraca kierownictwa i górników w celu ograniczenia wcześniejszego przechodzenia na emeryturę	
Finlandia Lujatalo Oy	19
Działania umożliwiające robotnikom budowlanym przechodzenie na emeryturę w dobrym zdrowiu	
Holandia oddział lokalny SAP SE	21
„Run Your Health” – zachęcanie pracowników w każdym wieku do podejmowania działań na rzecz swojego zdrowia	

Wyróżnione przykłady

Czechy Obiekt infrastruktury usługowej dla Ministerstwa Spraw Wewnętrznych	23
Projekt Optima – szkolenie w zakresie zdrowia, sprawności i odporności psychicznej pracowników odpowiedzialnych za bezpieczeństwo publiczne	
Dania Region Midtjylland (Jutlandia Środkowa)	25
Zachęcanie do korzystania z urzędów pomocniczych w opiece zdrowotnej	
Włochy Tarkett S.p.A.	27
Ograniczanie ryzyka w miejscu pracy w odniesieniu do pracowników w wieku powyżej 50 lat	
Cypr Vassiliko Cement Works PLC	29
Zintegrowany system zarządzania starzejącą się siłą roboczą w przemyśle ciężkim	
Holandia Loders Croklaan	31
Ograniczanie ryzyka związanego z pracą zmianową w celu zapewnienia bardziej zrównoważonego życia zawodowego	
Słowenia Dyrekcja Policji w Murskiej Sobocie	33
Promowanie wśród funkcjonariuszy policji zdrowia psychicznego i fizycznego w miejscu pracy	
Słowacja Duslo, a.s.	35
Dążenie do poprawy równowagi między życiem zawodowym a prywatnym w sektorze produkcji chemicznej	
Finlandia Fińska Federacja Przemysłu Technologicznego	37
Wydłużanie życia zawodowego poprzez dobrostan pracowników	
Belgia Toyota Material Handling	39
Program fizjoterapii mający na celu zapobieganie urazom przy pracy spowodowanym nadmiernym obciążeniem oraz osiągnięcie wymiernych zmian w przedsiębiorstwach partnerskich	



Wprowadzenie

Konkurs Dobrych Praktyk „Zdrowe i bezpieczne miejsce pracy” jest organizowany przez Europejską Agencję Bezpieczeństwa i Zdrowia w Pracy (EU-OSHA) w ramach jej ogólnoeuropejskich kampanii „Zdrowe i bezpieczne miejsce pracy”. Temat kampanii na lata 2016–2017 to „Bezpieczni na starcie, zdrowi na mecie”. Kampania ta służy promowaniu zrównoważonej pracy i zdrowego starzenia się od początku życia zawodowego. Ma na celu podniesienie poziomu świadomości na temat odpowiedniego zarządzania bezpieczeństwem i higieną pracy (BHP) oraz znaczenia zapobiegania ryzyku przez całe życie zawodowe i dostosowywania pracy do indywidualnych potrzeb.

Celem konkursu jest nagrodzenie przedsiębiorstw i organizacji, które zaprezentowały wybitne i innowacyjne metody promowania zrównoważonej pracy w kontekście starzejącej się siły roboczej, całościowe podejście do zarządzania BHP, a także zorientowane na cały cykl życia podejście do zapobiegania ryzyku, aby zapewnić zdrowe starzenie się w pracy. Konkursy stanowią również okazję do dzielenia się dobrymi praktykami.

EU-OSHA otrzymała 42 zgłoszenia z 23 państw. Pięć z tych zgłoszeń przesłali oficjalni partnerzy kampanii. Propozycje przesłało wiele rozmaitych organizacji o różnej wielkości pochodzących z wielu różnych sektorów. Zgłoszenia te zostały ocenione przez europejskie jury, w którego skład wchodziłi przedstawiciele EU-OSHA, Dyrekcji Generalnej ds. Zatrudnienia, Spraw Społecznych i Włączenia Społecznego, Europejskiego Instytutu Związków Zawodowych (ETUI), Federalnego Zrzeszenia Niemieckich Organizacji Pracodawców (BDA) oraz maltańskiego Urzędu ds. Bezpieczeństwa i Zdrowia w Pracy. Jury przewodniczył prof. Stephen Bevan z Instytutu Studiów nad Zatrudnieniem (IES). Spośród zgłoszeń krajowych osiem zostało nagrodzonych i osiem wyróżnionych, podczas gdy spośród zgłoszeń oficjalnych partnerów kampanii jedno zostało nagrodzone i jedno wyróżnione.

Dlaczego powinniśmy promować zrównoważone życie zawodowe?

Pracownicy w Europie się starzeją. Przewiduje się, że do 2030 r. osoby w wieku 55–64 lat będą stanowiły co najmniej 30 % siły roboczej w wielu krajach⁽¹⁾. W wielu krajach Europy podnoszony jest ustawowy wiek emerytalny, zatem życie zawodowe staje się dłuższe, a pracownicy są przez dłuższy czas narażeni na zagrożenia i ryzyko.

Zmiany demograficzne stwarzają zarówno wyzwania, jak i możliwości dla organizacji: w miarę starzenia się pracowników poszerzają się ich umiejętności, doświadczenie i wiedza, lecz zwiększa się także podatność

na niektóre zagrożenia związane z pracą i rośnie częstotliwość występowania problemów zdrowotnych. Wskutek tego, że mniejsza liczba osób młodych wchodzi na rynek pracy oraz rośnie odsetek pracowników w wieku 50–64 lat, przedsiębiorstwa muszą przyciągać młodszych pracowników, a jednocześnie zatrzymywać pracowników starszych i bardziej doświadczonych, zwiększając ich zdolność do zatrudnienia i utrzymując ich zdolność do pracy.

Problemy zdrowotne są najczęstszą przyczyną wcześniejszego przechodzenia na emeryturę, przy czym główną przyczyną są zaburzenia układu mięśniowo-szkieletowego i zły stan zdrowia psychicznego⁽²⁾. Długotrwałe zwolnienie chorobowe zwiększa ryzyko, że dana osoba już nie wróci do pracy. Powrót do pracy może jednak pomóc ludziom w wyzdrowieniu po chorobie przewlekłej, jeśli odbywa się we właściwy sposób i jeśli warunki pracy są dostosowane do potrzeb pracowników.

Praca może mieć pozytywny wpływ na zdrowie fizyczne i psychiczne oraz dobrostan wszystkich pracowników, jeśli warunki są odpowiednie⁽³⁾. Jednak zgodnie z europejskim jej badaniem warunków pracy 22 % pracowników w wieku co najmniej 50 lat uważa, że nie będzie w stanie wykonywać swojej obecnej pracy w wieku 60 lat, a 26 % wszystkich pracowników uważa, że praca ma negatywny wpływ na ich zdrowie⁽⁴⁾.

Przedsiębiorstwa mogą sprostać wyzwaniom stwarzanym przez starzenie się siły roboczej i zachować swoich pracowników dzięki przyjęciu takich praktyk mających na celu promowanie zrównoważonego życia zawodowego, jak: zorientowane na cały cykl życia podejście do zarządzania bezpieczeństwem i higieną pracy, zapobieganie ryzyku, połączenie BHP z promocją zdrowia w miejscu pracy, dostosowanie pracy do indywidualnych możliwości, wprowadzenie środków wspierających powrót do pracy oraz zapewnienie struktur na potrzeby uczenia się przez całe życie.

Streszczenia przykładów przedstawione w niniejszej broszurze są ilustracją rezultatów i korzyści, które organizacja może osiągnąć, gdy wykracza poza podstawowe wymogi prawne w zakresie BHP i gdy zdaje sobie sprawę z możliwości utrzymania pracowników w dobrym zdrowiu przez całe życie zawodowe.

⁽¹⁾ Ilmarinen, J., *Wspieranie aktywnego starzenia się w miejscu pracy*, EU-OSHA (<https://osha.europa.eu/pl/publications/articles/promoting-active-ageing-in-the-workplace/view>).

⁽²⁾ *Sickness, disability and work: breaking the barriers – a synthesis of findings across OECD countries*, OECD, Paryż, 2010 (http://ec.europa.eu/health/mental_health/eu_compass/reports_studies/disability_synthesis_2010_en.pdf).

⁽³⁾ *Bezpieczni na starcie, zdrowi na mecie: Promowanie zrównoważonego życia zawodowego – Przewodnik po kampanii* (<https://healthy-workplaces.eu/pl/campaign-materials>).

⁽⁴⁾ *Europejskie badanie warunków pracy – 2015 r.*, Eurofound, Dublin (<https://www.eurofound.europa.eu/pl/surveys/european-working-conditions-surveys/sixth-european-working-conditions-survey-2015>).

Identyfikacja dobrych praktyk – czego oczekiwało jury

W zgłoszeniach należało wykazać dobre praktyki w zakresie zarządzania BHP w kontekście starzejącej się siły roboczej, uwzględnienie zróżnicowania struktury wiekowej, ocenę ryzyka uwzględniającą różnorodność, jak również dostosowanie miejsca pracy, a także ewentualne środki wspierające powrót do pracy oraz konkretne środki ukierunkowane na starszych pracowników.

Przy wyborze zgłoszeń zasługujących na nagrody i wyróżnienia jury stosowało następujące kryteria:

- niedawna interwencja bezpośrednio związana z ograniczaniem ryzyka w miejscu pracy w kontekście starzejącej się siły roboczej;
- całościowe podejście do BHP w kontekście starzejącej się siły roboczej, w którym łączy się zapobieganie ryzyku i promocję zdrowia w miejscu pracy;
- zorientowane na cały cykl życia podejście do zapobiegania ryzyku;
- priorytetowe traktowanie środków zbiorowych w porównaniu z interwencjami skupiającymi się na jednostce;
- silne zaangażowanie ze strony kierownictwa;
- dowody prowadzenia konsultacji między kierownictwem a pracownikami i ich przedstawicielami;
- skuteczny udział pracowników i ich przedstawicieli;
- zakończone powodzeniem wdrożenie interwencji w praktyce;
- trwałość interwencji;
- przykłady wykazujące rzeczywistą poprawę;
- możliwość zastosowania danego przykładu w innych miejscach pracy.

Nagrodzone i wyróżnione zgłoszenia

W niniejszej broszurze zawarto krótkie analizy przykładów interwencji i inicjatyw, które zostały nagrodzone lub wyróżnione. W każdym przypadku opisano problemy, z którymi borykała się dana organizacja, i działania podjęte w celu ich rozwiązania, a także osiągnięte wyniki.

Rozwiązania w zakresie bezpieczeństwa i higieny pracy muszą być starannie zaprojektowane, aby uwzględnić specyficzne problemy i warunki panujące w poszczególnych

miejscach pracy. Zaprezentowane przykłady dobrych praktyk obejmują pomysły, które mogą być dostosowane na potrzeby wszelkich rodzajów organizacji, niezależnie od sektora, wielkości czy państwa członkowskiego.

Więcej informacji

Na stronie internetowej EU-OSHA można znaleźć bardzo wiele informacji na temat bezpieczeństwa i higieny pracy dostępnych w ponad 20 językach europejskich.

Szczegółowe informacje o kampanii „Bezpieczni na starcie, zdrowi na mecie” – a także jej materiały informacyjne i wskazówki na temat włączenia się w nią – można znaleźć na stronie healthy-workplaces.eu.

Interaktywne narzędzie do wizualizacji danych EU-OSHA można wykorzystać do zebrania informacji na temat wyzwań związanych z bezpieczeństwem i higieną pracy, przed którymi Europa stoi w wyniku zmian demograficznych, a także na temat już istniejących strategii i polityki mających na celu zaradzenie tym wyzwaniom.

Podziękowania

EU-OSHA pragnie podziękować swoim krajowym punktom centralnym (organom krajowym odpowiedzialnym za bezpieczeństwo i higienę pracy lub wyznaczonym przez nie organom regulacyjnym) w całej Europie za ich nieocenione wsparcie, a w szczególności za zgłaszanie i ocenę przykładów w Konkursie Dobrych Praktyk „Zdrowe i bezpieczne miejsce pracy”.

EU-OSHA pragnie również podziękować za udział członkom jury w składzie: Stephen Bevan (IES), przewodniczący, oraz członkowie panelu: Eckhard Metze (Federalne Zrzeszenie Niemieckich Organizacji Pracodawców, Niemcy), Viktor Kempa (ETUI), Melhino Mercieca (Urząd ds. Bezpieczeństwa i Zdrowia w Pracy, Malta), Zinta Podniece (Dyrekcja Generalna ds. Zatrudnienia, Spraw Społecznych i Włączenia Społecznego, Komisja Europejska) oraz Katalin Sas (kierownik projektu, EU-OSHA).

Pragniemy wreszcie podziękować wszystkim organizacjom, które wzięły udział w Konkursie Dobrych Praktyk „Zdrowe i bezpieczne miejsce pracy” 2016–2017, a zwłaszcza tym, które ujęto w niniejszej analizie przykładów.



Oparte na uczestnictwie środki mające na celu zminimalizowanie zagrożeń fizycznych i psychospołecznych w sektorze opieki społecznej

VitaS

Belgia

www.vitas.be

Problem

W badaniu struktury demograficznej pracowników przedsiębiorstwa VitaS, które świadczy usługi opieki nad osobami starszymi, wykazano, że w trzech z czterech placówek ponad 50 % siły roboczej było w wieku powyżej 45 lat, przy czym odsetek ten miał znacznie wzrosnąć w ciągu najbliższych pięciu lat. Biorąc pod uwagę charakter pracy wykonywanej przez pracowników VitaS – obejmującej pracę zmianową, zmieniającą się wymogi i kwestie dotyczące równowagi między życiem zawodowym a prywatnym – starzejąca się siła robocza mogła stanowić poważne wyzwanie w przyszłości pod względem ustalania harmonogramu i przepływu pracy. Ważne było, aby przedsiębiorstwo to wznowiło działania w celu zadbania o zdrowie fizyczne i psychiczne swoich pracowników.

Podjęte działania

Pod hasłem „Młodzi i starzy – razem silni i cenni” utworzono trzy grupy robocze, które miały zajmować się następującymi konkretnymi zagadnieniami: podnoszeniem i przenoszeniem ciężarów, zapobieganiem zagrożeniom oraz polityką zdrowotną w ujęciu ogólnym. Celem było

opracowanie zrównoważonej polityki zdrowotnej, skupiającej się na zagrożeniach fizycznych i psychospołecznych, która byłaby reprezentatywna dla interesów wszystkich pracowników i wspierana w całej organizacji.

W rezultacie opracowano i wdrożono w tym przedsiębiorstwie politykę w zakresie podnoszenia i przenoszenia ciężarów. Oprócz wielu innych działań przeprowadzono badanie dotyczące korzystania ze sprzętu wspomagającego podnoszenie ciężarów w pielęgniarstwie, przy czym uzyskane dane wykorzystano na przykład do oceny potrzeb szkoleniowych. Przedsiębiorstwo zatrudniło także dyplomowanych instruktorów w celu przeszkolenia koordynatorów i trenerów zajmujących się podnoszeniem ciężarów, aby później szkolili oni współpracowników. Ponadto firma VitaS zatrudniła zewnętrznego eksperta ds. BHP, aby przeprowadził oceny ergonomiczne w różnych miejscach w celu określenia obszarów, w których można zmniejszyć obciążenia fizyczne, szczególnie w przypadku starszych pracowników. W celu zapewnienia trwałości osiągniętych usprawnień przedsiębiorstwo zobowiązało się organizować roczne wizyty eksperta zewnętrznego.

Aby poprawić równowagę między życiem zawodowym a prywatnym, wdrożono internetowy program samodzielnego planowania harmonogramu pracy, pozwalający



pracownikom na większą elastyczność. Personel może również korzystać z „kredytu czasu” i urlopu opiekuńczego. Osoby, które przez długi czas pracowały w firmie, mogą skrócić czas pracy.

Lepszą komunikację i zrozumienie międzypokoleniowe osiągnięto poprzez wiele działań, w tym mentoring i coaching. W przedsiębiorstwie są promowane zespoły zróżnicowane wiekowo, a projekty pilotażowe są testowane przez młodszych i starszych pracowników, np. testowanie nowej aplikacji do opieki na urządzeniach mobilnych.

Sprawność fizyczną i zdrowie w pracy aktywnie promowano w dwumiesięcznym biuletynie zawierającym przepisy kulinarne, porady dotyczące sprawności fizycznej i informacje o przyszłych działaniach, inicjatywy wspierające aktywność fizyczną, takie jak popołudnia sportowe, oraz Tydzień Zdrowia, podczas którego przeprowadzany jest sondaż opinii mający na celu zrozumienie obaw pracowników dotyczących polityki zdrowotnej. Ponadto w regularnych programach szkoleniowych uwzględniono zdrowie psychiczne, a organizacja uczestniczy w badaniu StressBalancer, dzięki któremu pracownicy uzyskują dostęp do wskazówek i porad dotyczących radzenia sobie ze stresem.

Osiągnięte wyniki

- W VitaS przyjęto kompleksowe podejście do problemu starzenia się siły roboczej, z uwzględnieniem wszystkich pracowników.
- Pracownicy zgłosili, że czuli się zaangażowani i że zostali wysłuchani.
- Ergonomiczne zmiany w wyposażeniu i szkoleniu poprawiły stan zdrowia fizycznego pracowników.
- Środki promujące zdrowie, w tym biuletyn dotyczący zdrowia i szkolenie w zakresie radzenia sobie ze stresem, zostały dobrze przyjęte przez personel.



W VitaS przyjęto kompleksowe podejście do problemu starzenia się siły roboczej, z uwzględnieniem wszystkich pracowników.



Obejmujący całą firmę program ergonomii i demografii wdrożony przez dużego producenta samochodów

Continental AG

Niemcy

www.continental-corporation.com

Problem

Continental jest wiodącą niemiecką firmą produkującą samochody. Ze względu na charakter pracy pracownicy doświadczają wysokiego poziomu narażenia na zagrożenia zawodowe (fizyczne i psychospołeczne), który to problem przedsiębiorstwo zamierzało rozwiązać. Pracownicy Continental się starzeją, przy czym szacuje się, że odsetek pracowników w wieku powyżej 50 lat wzrośnie z 10 % w 2005 r. do 50 % w 2020 r. Ta zmiana demograficzna doprowadzi do niedoboru wykwalifikowanych pracowników. W firmie przeprojektowuje się miejsca pracy o wysokim stopniu ryzyka, aby poprawić warunki pracy całego personelu i utrzymać zdrowie wszystkich pracowników niezależnie od wieku czy płci. Zapewniono również pracownikom szkolenia i działania na rzecz podnoszenia świadomości.

Podjęte działania

W przedsiębiorstwie we wszystkich zakładach utworzono specjalne zespoły ds. ergonomii, których zadaniem jest identyfikacja oraz ocena fizycznych i psychospołecznych zagrożeń zawodowych. Prace w zespołach skoncentrowane są na ocenie i analizie narażenia oraz przeprojektowaniu

miejsc pracy w celu zmniejszenia obciążenia fizycznego i narażenia dzięki lepszej ergonomii, aby miejsca pracy były odpowiednie dla pracowników płci męskiej i żeńskiej w każdym wieku, jeśli jest to możliwe, poprawiając tym samym warunki pracy wszystkich zatrudnionych. Działania zespołów ds. ergonomii koncentrują się w szczególności na zapobieganiu zaburzeniom układu mięśniowo-szkieletowego oraz na zmniejszaniu ogólnego narażenia na zagrożenia fizyczne i nadmierne obciążenie fizyczne. W zespołach tych opracowano aktualne oceny bieżących poziomów narażenia w każdym zakładzie pracy.

Komputerowy system dokumentowania wykorzystano do gromadzenia danych demograficznych w odniesieniu do wszystkich zakładów oraz na potrzeby stworzenia obejmujących całą firmę baz danych dotyczących narażenia, jak również do opracowania dobrych praktyk. Bazę danych dotyczących narażenia można wykorzystywać na przykład do profilaktyki pierwotnej poprzez ustalenie wskaźników ryzyka dla różnych stanowisk. Dane te mogą być również wykorzystywane pomocniczo w celu przenoszenia pracowników na bardziej odpowiednie stanowiska, jeśli ich wydajność jest ograniczona ze względu na stan zdrowia. Może to być szczególnie przydatne w przypadku pracowników, którzy przeszli rehabilitację i wracają do pracy.





W firmie uwzględniono ergonomię na każdym etapie planowania działalności – przyszła ocena ergonomiczna jest obecnie potrzebna podczas procesów projektowania i zakupu w odniesieniu do wszystkich nowych miejsc pracy. Jest to efektywniejszy i bardziej opłacalny sposób zarządzania ryzykiem niż próby wdrożenia zmian podczas funkcjonowania miejsca pracy.

Osiągnięte wyniki

- Uzyskano spadek wskaźnika zgłaszanego nadmiernego obciążenia fizycznego z 46 % w 2010 r. do 25 % w 2016 r.
- Zgłoszono wzrost wskaźnika stabilności struktury wiekowej z 25 % w 2010 r. do 44 % w 2016 r.
- Ocenę ergonomiczną włączono do procedury udzielania zamówień we wszystkich zakładach Continental.
- Analizy danych dotyczących narażenia uwzględniono w praktyce zarządzania zasobami ludzkimi w odniesieniu do przenoszenia pracowników ze względu na zmianę sprawności.
- Inicjatywa została dobrze przyjęta przez pracowników.

W firmie uwzględniono ergonomię na każdym etapie planowania działalności.



Promowanie zdrowia, wiedzy fachowej i elastyczności poprzez działania oparte na uczestnictwie

Heidelberger Druckmaschinen AG

Niemcy

www.heidelberg.com

Problem

Heidelberger Druckmaschinen jest producentem offsetowych arkuszowych maszyn drukujących zatrudniającym 7000 pracowników w Niemczech. Ponad połowa pracowników jest w wieku powyżej 50 lat. Przewiduje się, że nawet jeśli przez najbliższe 15 lat będą zatrudniani głównie młodzi pracownicy, ta struktura wiekowa nie zmieni się znacząco.

Podjęte działania

Podejście przyjęte w firmie w celu rozwiązania problemów demograficznych jest całościowe – służy poprawie bezpieczeństwa i higieny pracy w firmie, a pracowników traktuje się indywidualnie i uwzględnia rozwój osobisty oraz zawodowy. Działania mają na celu podniesienie świadomości i zachęcanie pracowników do podejmowania inicjatywy poprzez określenie możliwych dostosowań miejsca pracy, które mają korzystny wpływ na zdrowie fizyczne i psychiczne personelu.

Działania podzielono na trzy etapy: pierwszy polegał na ścisłej współpracy z zespołami kadry kierowniczej w celu stymulowania dyskusji na temat problemu starzejącej się siły roboczej i analizowania jego wpływu na przyszłość firmy. Pomysły zebrane podczas tego etapu przeanalizowano podczas planowania i wdrażania rozwiązań przez zespoły kadry kierowniczej. Zaangażowanie kierownictwa i liderów zespołów było niezbędne do rozpoczęcia procesu zmian.

Drugi etap interwencji ukierunkowany był na wszystkich pracowników. Utworzono interaktywną arenę zmian demograficznych, a przełożeni odbyli kurs ze swoimi zespołami, zajmując się takimi tematami, jak: projektowanie pracy, przywództwo, edukacja zdrowotna i praca zespołowa w kontekście starzejącej się siły roboczej. Po ukończeniu kursu interaktywnego zachęcano pracowników do tworzenia i wdrażania środków zespołowych w celu zwiększenia takich zdolności do pracy, jak organizowanie projektów wymiany wiedzy czy zakładanie klubów biegowych. Drugi etap obejmował także wdrożenie wielu środków organizacyjnych mających na celu poprawę bezpieczeństwa i higieny pracy, w tym systematyczne





inspekcje w miejscu pracy, rotację stanowisk, kontrole ergonomii i kierownicze grupy zadaniowe zajmujące się określonymi zagadnieniami.

Podczas trzeciego etapu wprowadzone zmiany utrwalono i oceniono, aby przynosiły one maksymalne korzyści firmie i jej pracownikom. Zmiany obejmowały rekonfigurację wielu stanowisk pracy, zmiany projektowe w procesach montażu i eksploatacji, wiele działań jednorazowych, miejsca aktywnego spędzania przerwy na posiłek, szkolenie w zakresie zdrowia, programy rozwoju dotyczące wspierającego kierownictwa, wzajemne wsparcie na potrzeby szkolenia w miejscu pracy, kampanie plakatowe oraz otwarcie centrum zdrowia i sportu.

Osiągnięte wyniki

- Interaktywna arena zmian demograficznych dała wszystkim pracownikom firmy możliwość wzięcia udziału w projektowaniu i wdrażaniu zmian w strategii i praktykach przedsiębiorstwa w zakresie BHP. Z areny zmian demograficznych skorzystało ogółem 3500 pracowników.
- Spośród tych pracowników 80 % przekazało pozytywne lub bardzo pozytywne informacje zwrotne, a 70 % stwierdziło, że opuściło arenę z pomysłami i sugestiami.
- Ocenia się, że w wyniku interwencji liczba dni zwolnienia chorobowego pracowników zmalała o 1 %. Przekłada się to na oszczędności rzędu 7 mln euro rocznie.
- Ogółem 250 przedstawicieli zewnętrznych firm i instytucji skorzystało z areny. Skutkowało to relacjami w prasie lokalnej i nagrodą doskonałości w dziedzinie zasobów ludzkich za zarządzanie demograficzne, co zwiększyło widoczność firmy.

Interaktywna arena zmian demograficznych umożliwiła wszystkim pracownikom firmy wzięcie udziału w projektowaniu i wdrażaniu zmian w strategii oraz praktykach przedsiębiorstwa w zakresie BHP.



Dostosowywanie miejsc pracy do pracowników w sektorze produkcji samochodów w celu podniesienia zdolności do zatrudnienia wszystkich pracowników

PSA Group

Hiszpania

www.groupe-psa.com

Problem

PSA Group jest europejskim producentem samochodów. Starzenie się siły roboczej w Europie stwarza wiele wyzwań dla firmy: większa liczba pracowników prawdopodobnie doświadczy ograniczeń co do obszarów, w których mogą pracować, ze względu na warunki fizyczne lub psychospołeczne, a dłuższe życie zawodowe może oznaczać dłuższe narażenie na ryzyko. Co więcej, w przypadku pracowników z tych stanowisk na linii produkcyjnej, na których obciążenie fizyczne jest szczególnie duże, średni wiek pracowników jest wyższy niż w całej firmie. Starzenie się siły roboczej może stwarzać wyzwania organizacyjne, ponieważ konieczne jest dostosowanie miejsc pracy do indywidualnych potrzeb pracowników.

Podjęte działania

W ramach planowania rozwiązania tego problemu w firmie przyjęto podejście oparte na współpracy i skonsultowano się z działami ds. projektowania, opieki medycznej i zasobów ludzkich, zespołami ds. ergonomii oraz kierownikami produkcji. Zdecydowano, że konieczne jest indywidualne dostosowanie pracy i ocenienie ryzyka, z uwzględnieniem możliwości fizycznych każdego pracownika.

Ocena ryzyka uwzględniająca aspekt wieku – w której wzięto pod uwagę wszelkie ograniczenia fizyczne lub psychospołeczne pracownika, a także jego wiek, charakter stanowiska i zmiany ergonomiczne, które można wprowadzić w celu poprawy środowiska pracy – przyczynia się do promowania różnorodności w przedsiębiorstwie i umożliwia wszystkim pracownikom dostęp do większej liczby stanowisk.

Wprowadzono system rotacji stanowisk, który ma na celu zminimalizowanie stresu, zarówno fizycznego, jak i psychicznego, związanego z każdym z tych stanowisk; zwiększenie zdolności do zatrudnienia w przypadku osób niepełnosprawnych fizycznie oraz utrzymanie i zwiększenie zdolności pracowników do przystosowania się do zmian – co jest szczególnie istotne w odniesieniu do wielu starszych pracowników.



W firmie starano się udoskonalić i poszerzyć dotychczasową kulturę zapobiegania ryzyku i podjęto działania na rzecz promowania fizycznego i psychicznego dobrostanu swoich pracowników. Z dużym powodzeniem wprowadzono nowe środki zapobiegawcze – jak analiza wypadków w celu ustalenia przyczyn, które można byłoby ograniczyć, usługi profilaktycznej opieki lekarskiej oraz system



oceny i monitorowania stresu. Łącznie środki te umożliwiają zidentyfikowanie obszarów wymagających działań priorytetowych.

Podstawową zasadą zmian wprowadzanych w strukturze pracy było zapewnienie, aby każde zadanie mogło zostać wykonane przez jak największą liczbę pracowników, niezależnie od ograniczeń fizycznych. Działania na rzecz osiągnięcia tego celu pomogą także pracownikom stać się bardziej wszechstronnymi, co jest niezbędne do utrzymania umiejętności i zwiększenia zdolności do zatrudnienia. Przyczyni się do tego również wdrożona strategia rotacji stanowisk.

Osiągnięte wyniki

- W PSA Group uznano poszanowanie pracowników za główny element swojego podejścia.
- Kierownictwo było w pełni zaangażowane w działania, a przedstawiciele pracowników uczestniczyli w nich od samego początku.

- Osobom o ograniczonych zdolnościach zaoferowano indywidualne rozwiązania uwzględniające ich cechy fizyczne i psychospołeczne.
- Przeprowadzono ocenę zdolności pracowników i wymagań fizycznych związanych z poszczególnymi stanowiskami pracy. Umożliwiło to zbadanie wszystkich stanowisk w firmie przez dział zasobów ludzkich, aby znaleźć te odpowiednie dla pracowników, których zdolność do pracy była ograniczona czynnikiem fizycznym lub psychospołecznym.
- Trwa ciągłe doskonalenie projektów ergonomicznych, a także praktyk w zakresie bezpieczeństwa i higieny pracy.

W ocenie ryzyka uwzględniającej aspekt wieku promuje się różnorodność w przedsiębiorstwie i umożliwia wszystkim pracownikom dostęp do większej liczby stanowisk.



Zwiększenie zdolności do pracy starszych pracowników w sektorze energetycznym

MAVIR ZRt

Węgry

www.mavir.hu

Problem

MAVIR ZRt jest węgierskim publicznym dostawcą energii elektrycznej, odpowiedzialnym za bezpieczne i zrównoważone dostarczanie energii elektrycznej w całym kraju. Ogółem 60 % pracowników MAVIR pracujących w podstacjach i 39 % pracujących na liniach przesyłowych ma ponad 50 lat. Ze względu na charakter pracy pracownicy regularnie doświadczają narażenia zawodowego wiążącego się z dużym ryzykiem, w tym narażenia na urządzenia wysokiego napięcia, wysoką temperaturę, gorące powierzchnie i hałas. Pracownicy są również narażeni na stres, urazy i zaburzenia układu mięśniowo-szkieletowego. Zarządzanie tym ryzykiem w kontekście starzejącej się siły roboczej może stanowić wyzwanie.

Podjęte działania

Zamiast traktować starsze pokolenie pracowników jako źródło ryzyka, firma chce docenić ich wiedzę fachową i korzystać z ich doświadczenia. W 2006 r. przedsiębiorstwo MAVIR wprowadziło obejmujące całą firmę środki mające na celu poprawę zdrowia i dobrostanu wszystkich pracowników w perspektywie długoterminowej. Środki te służą utrzymaniu zdolności do zatrudnienia starszych pracowników MAVIR, a jednocześnie chronieniu zdrowia młodszych pracowników tego przedsiębiorstwa.



Firma stale poprawia warunki pracy, w tym inwestuje w przenośne oświetlenie balonowe lub poprawia komunikację między pracownikami przy użyciu mikrofonów wbudowanych w kaski i radiotelefonów UHF umieszczanych w okolicach pachy. We wszystkich pojazdach używanych do obsługi linii przesyłowych zainstalowano również automatyczne defibrylatory, a wszyscy pracownicy zostali w pełni przeszkoleni w ich używaniu. Wprowadzono również osobiste systemy reagowania w sytuacjach wyjątkowych oparte na GPS. Urządzenia te są wyposażone w przycisk alarmowy, dzięki czujnikowi przyspieszenia wykrywają upadki, a także alarmują dyspozytorów, gdy wykryją, że użytkownik przez pewien czas pozostaje w bezruchu.

Firma zawarła umowę z poradnią lekarską, na mocy której pracownicy mogą bezpłatnie korzystać z szerokiego zakresu opieki medycznej przez całą dobę. Pracownicy MAVIR mają dostęp do dobrowolnych badań, a także muszą poddawać się rutynowym badaniom lekarskim. W MAVIR wpłaca się również miesięczne składki do dobrowolnego programu emerytalnego, spółdzielczej kasy oszczędnościowej i programu dobrowolnego ubezpieczenia zdrowotnego – wszystkie te instrumenty bezpośrednio przynoszą korzyści pracownikom. Pracownikom mającym problemy zdrowotne firma oferuje również możliwość przesunięcia do podstacji.

Ponadto w MAVIR promuje się wśród pracowników zdrowy styl życia i rekreację. Poprzez dofinansowanie do wypoczynku urlopowego firma zachęca swoich pracowników do regularnego korzystania z urlopu. Organizuje także Dzień Zdrowia, który służy promowaniu sportu oraz badań przesiewowych.

Utworzono również Akademię Kryzysową – program szkolenia dla kierownictwa, w tym kierowników grup, kierowników zmian i kierowników operacji. Omawiane tematy obejmują zarządzanie stresem, konflikty i kryzysy, podnoszenie świadomości znaczenia bezpieczeństwa i higieny pracy oraz komunikację zarówno codzienną, jak i kryzysową.

Środki te odzwierciedlają nacisk położony w firmie na bezpieczeństwo pracowników i mają na celu zmniejszenie stresu odczuwanego przez pracowników, którzy mogą być pewni, że ich bezpieczeństwo jest dla firmy sprawą najważniejszą.

Osiągnięte wyniki

Poniższe wyniki to przybliżenia ekstrapolowane na podstawie przedstawionego przykładu.

- Liczba dni zwolnienia chorobowego zmniejszyła się z ok. 2000 dni w 2006 r. do ok. 500 dni w 2015 r.
- W 2015 r. liczba dni zwolnienia chorobowego z powodu wypadków spadła niemal do zera.
- Wzrosło zainteresowanie pracowników badaniami przesiewowymi: w Dniu Zdrowia w 2016 r. ok. 225 pracowników skorzystało z bezpłatnych badań przesiewowych zapewnianych przez firmę, w 2010 r. zaś z badań takich skorzystało tylko ok. 100 pracowników.
- Liczba dni dotowanego urlopu wykorzystywanych przez pracowników wzrosła prawie dwukrotnie w ciągu ostatnich dziesięciu lat – z ok. 600 w 2006 r. do ok. 1200 w 2016 r.

Zamiast traktować starsze pokolenie pracowników jako źródło ryzyka dla firmy, warto docenić ich wiedzę fachową i korzystać z ich doświadczenia.





Utrzymywanie i zwiększanie zdolności do pracy oraz zatrzymywanie pracowników w sektorze produkcji

Zumtobel Group AG

Austria

www.zumtobelgroup.com

Problem

Zumtobel Group jest producentem systemów oświetlenia i zarządzania oświetleniem. Podobnie jak w wielu firmach dostrzeżono tam konieczność uwzględnienia problemów wynikających ze starzenia się siły roboczej. Po przeprowadzeniu analizy struktury wiekowej pracowników w dziale ds. zdrowia i wieku opracowano kompleksową koncepcję zarządzania zdrowiem, ukierunkowaną na zdolność do pracy oraz utrzymanie młodszych i starszych grup wiekowych.

Podjęte działania

W Zumtobel ustanowiono nowy dział ds. zdrowia i wieku specjalnie w celu zbadania wyzwań związanych ze starzeniem się siły roboczej i zarządzania nimi poprzez kompleksowe analizy i rozwiązania mające na celu ulepszenie strategii i praktyk firmy.

We wstępnej ocenie wykazano, że najliczniejszą grupę wiekową pracowników firmy stanowią osoby w wieku 40–49 lat. Ocena zdolności do pracy wykazała, że zdolność do pracy 25 % pracowników jest krytyczna lub tylko niewielka. Ponadto w firmie zatrudniano bardzo niewielu pracowników w wieku powyżej 62 lat.



Szukano rozwiązań następujących problemów:

- jak utrzymać i poprawić zdolność do pracy największej grupy pracowników (w wieku 40–49 lat)?
- jak zatrzymać młodych pracowników?
- jak zatrzymać starszych pracowników (w wieku 50–59 lat) na dłużej?

Aby rozwiązać te problemy, zaplanowano i wdrożono w swoich strategiach i praktykach zmiany, aby pracownicy byli fizycznie w stanie nadal pracować, jak również chcieli pozostać w gronie zatrudnionych przez dłuższy czas. Wymagało to zaangażowania kadry kierowniczej, przy czym głównym celem było utrzymanie zdolności do pracy, poprawienie dobrostanu wszystkich osób poprzez organizację pracy umożliwiającą zdrowe i aktywne starzenie się, w tym zarządzanie umiejętnościami, szkolenie i coaching. Sześć obszarów, które zidentyfikowano jako wymagające działania, obejmuje:

- ustawowe bezpieczeństwo w miejscu pracy – dokonano zmian ergonomicznych na stanowiskach roboczych w celu zapewnienia, aby obszary robocze były odpowiednie do wieku pracowników;
- zarządzanie obecnością – wprowadzono wsparcie zapobiegawcze i korygujące;
- promocja zdrowia w miejscu pracy – pracowników zachęcano do ćwiczeń, co wsparto inwestycją w rowery elektryczne przeznaczone do wypożyczania przez pracowników, zajęciami jogi oraz przeprowadzeniem wielu pogadanek na temat zdolności do wykonywania pracy;
- styl i zachowanie przywództwa – wprowadzono szkolenia dla kierowników zespołów, podczas których kładziono nacisk na dobrostan, uznawanie i docenianie pracowników;
- zarządzanie reintegracją zawodową – ustalono procedurę powrotu do pracy po długim okresie nieobecności, która ma ułatwiać pracownikom powrót do pracy; oraz
- zarządzanie pokoleniami – wprowadzono środki mające na celu wyeliminowanie w firmie jakiegokolwiek stygmatyzacji określenia „starzenie się” oraz podkreślono korzyści płynące ze współpracy między młodszy i starszymi pracownikami.



Osiągnięte wyniki

- Wszystkie zmiany wprowadzone w praktykach firmy opierały się na kompleksowej analizie przeprowadzonej w dziale ds. zdrowia i wieku, zapewniając ich skuteczność i adekwatność do faktycznych potrzeb przedsiębiorstwa.
- Od 2015 r. ośmiu pracowników z powodzeniem wróciło do firmy po dłuższym okresie nieobecności, w większości przypadków po leczeniu choroby psychicznej lub nowotworowej.
- Wprowadzono spotkania dotyczące powrotu do pracy, które odbywają się po okresach zwolnienia chorobowego i służą ustaleniu, jakie środki mogą zostać podjęte, aby zapobiec dalszej absencji.
- Określono cele w zakresie optymalnego rozwoju demograficznego całego przedsiębiorstwa na rok obrotowy 2016/2017 i są one obecnie realizowane.

Podjęte działania miały na celu zapewnienie, aby pracownicy byli fizycznie w stanie nadal pracować, jak również chcieli pozostać w gronie zatrudnionych przez dłuższy czas.



Współpraca kierownictwa i górników w celu ograniczenia wcześniejszego przechodzenia na emeryturę

Rudnik

Serbia

www.contangorudnik.co.rs

Problem

Rudnik jest prywatnym przedsiębiorstwem górniczym specjalizującym się w produkcji i przetwórstwie rud ołowiu, cynku i miedzi. Po prywatyzacji w 2004 r. w firmie tej uznano, że jej systemy zarządzania bezpieczeństwem i higieną pracy są niewystarczające, brakuje procedur BHP oraz zarządzania bezpieczeństwem i zdrowiem, wyposażenie jest przestarzałe, a personel jest niewystarczająco przeszkolony i nie ma motywacji, co prowadzi do chorób, urazów i wcześniejszego przechodzenia na emeryturę. Wcześniejsze przechodzenie na emeryturę wysoko wykwalifikowanych pracowników w wieku 45–50 lat spowodowało dalszy spadek poziomu umiejętności i doświadczenia siły roboczej. Istniały również obawy o zdolność do pracy niektórych starszych pracowników na ich obecnych stanowiskach. Uznano, że konieczne jest zatrzymanie pracowników.

Podjęte działania

Całkowicie zrestrukturyzowano procedury bezpieczeństwa i higieny pracy w kopalni. Aby zaradzić utracie umiejętności wynikających z wcześniejszej emerytury, zatrudniono 30 doświadczonych zawodowych górników z pobliskiej kopalni. Mieli oni wyszkolić nowych pracowników oraz przekazać im swoją wiedzę i doświadczenie w zakresie dobrych praktyk w dziedzinie bezpieczeństwa i zdrowia w górnictwie. Ponadto zawarto nieformalną umowę dotyczącą dzielenia się wiedzą z inną kopalnią prowadzącą działalność w tym regionie, poszerzając zakres doświadczenia, z którego mogą korzystać pracownicy.

Wprowadzono nowoczesny system bezpieczeństwa i higieny pracy zgodny z krajowymi wytycznymi, a także zapewniono odpowiednie środki ochrony indywidualnej. Wprowadzono środki bezpieczeństwa i higieny pracy w odniesieniu do wszystkich pracowników, obejmujące procedury i stałe doskonalenie, w tym ciągłe szkolenia i regularną ocenę ryzyka. Rudnik nawiązał dobrą relację z właściwymi organami państwowymi, chcąc na bieżąco

otrzymywać od nich sugestie dotyczące ulepszenia praktyk w zakresie BHP. Ustanowiono również związek zawodowy oraz komisję bezpieczeństwa i higieny pracy, których zadaniem jest zapewnienie, aby opinie pracowników o kwestiach bezpieczeństwa i zdrowia zostały uwzględnione.

Poza dostosowaniem warunków w kopalni do wymogów wytycznych dotyczących najlepszych praktyk zainwestowano także w swoich pracowników, aby zapewnić ich ciągłe bezpieczeństwo i zdrowie oraz ograniczyć, na ile to możliwe, wcześniejsze przechodzenia na emeryturę. Wprowadzono dobrowolną polisę ubezpieczeniową obejmującą urazy i choroby zawodowe. Ustanowiono program monitorowania zdrowia i regularnie przeprowadza się badania przesiewowe wszystkich pracowników. Ponadto zawarto umowę z wyznaczonym dostawcą usług opieki zdrowotnej na potrzeby leczenia urazów przy pracy i chorób zawodowych.

W kopalni organizuje się również obchody serbskiego Dnia Górnika i dzięki udziałowi organów lokalnych i mediów wykorzystuje je w celu zwiększenia świadomości znaczenia bezpieczeństwa i higieny pracy w sektorze górnictwa.





Osiągnięte wyniki

- Opracowany system szkoleń dla górników.
- Od czasu prywatyzacji znacznie zmalała liczba urazów przy pracy i nie zgłoszono ani jednego przypadku choroby zawodowej.
- Od czasu wdrożenia interwencji opóźnił się wiek przejścia na emeryturę.
- Wdrożenie praktyk w zakresie bezpieczeństwa i higieny pracy zwiększyło atrakcyjność firmy jako miejsca pracy, a w rezultacie zmniejszyła się rotacja personelu.

W kopalni Rudnik nawiązano dobrą relację z właściwymi organami państwowymi, aby na bieżąco otrzymywać od nich sugestie dotyczące ulepszenia praktyk w zakresie BHP.

Działania umożliwiające robotnikom budowlanym przechodzenie na emeryturę w dobrym zdrowiu



Lujatalo Oy

Finlandia

www.lujatalo.fi

Problem

Lujatalo jest rodzinną firmą budowlaną specjalizującą się w renowacji i energooszczędnym budownictwie. Około połowa pracowników Lujatalo ma ponad 45 lat. Ze względu na fizycznie wymagający charakter robót budowlanych kontynuowanie pracy zawodowej do czasu osiągnięcia ustawowego wieku emerytalnego jest często trudne. Robotnicy budowlani zazwyczaj cierpią na zaburzenia układu mięśniowo-szkieletowego. Trzeba też zaznaczyć, że prace w zakresie nadzoru wiążą się również ze zwiększonym obciążeniem psychicznym i wyższym poziomem stresu.

Podjęte działania

Uznano, że konieczne jest podjęcie działań mających na celu lepsze zrównoważenie życia zawodowego wszystkich pracowników. Przyjęto model wczesnej interwencji z działaniami następczymi w odniesieniu do osób o ograniczonej zdolności do pracy. Interwencje są prowadzone we współpracy z brygadzystami, służbą medycyny pracy i towarzystwami ubezpieczeniowymi pod przewodnictwem kierownika firmy odpowiedzialnego za zdrowie i dobrostan.

W Lujatalo zapewniono rehabilitację zawodową, w tym okresy próbne i przekwalifikowanie, np. przekwalifikowanie stolarzy z wieloletnim doświadczeniem na brygadzystów. Zmiana zadań lub zakresu pracy umożliwia pracownikom kontynuowanie pracy zawodowej do czasu przejścia na emeryturę. Szacuje się, że do dwóch trzecich pracowników, którzy mogą wcześniej przejść na emeryturę ze względu na fizycznie wymagające stanowisko, można byłoby zatrzymać w miejscu pracy poprzez zastosowanie działań w zakresie rehabilitacji zawodowej.

W bazie danych Lujavire zebrano pomysły dotyczące potencjalnych sposobów zmniejszenia obciążeń związanych z pracami budowlanymi i poprawy bezpieczeństwa tych prac. Ta elektroniczna baza danych dotyczących ergonomii zostanie udostępniona wszystkim pracownikom za pośrednictwem aplikacji na smartfony.

Informacje związane z zastrzeżeniami dotyczącymi poziomu bezpieczeństwa gromadzi się za pomocą aplikacji Safety-App, która umożliwia wykonywanie zdjęć w celu



zilustrowania wszelkich wykrytych niedociągnięć – jest ona szczególnie przydatna dla pracowników z państw trzecich, którzy nie władają językiem fińskim. Ponadto przedsiębiorstwo zachęca pracowników do zgłaszania informacji w tym zakresie m.in. poprzez przyznawanie pracownikom przekazującym takie informacje comiesięcznych nagród w postaci biletów do kina.

W Lujatalo promuje się również bezpieczeństwo w trakcie dojazdu do pracy rowerem, pokrywając koszty zakupu przez pracowników kołcowanych opon rowerowych – inicjatywa ta przyczynia się równocześnie do promowania aktywności fizycznej.



Pracownicy, którzy w swojej pracy są narażeni na obciążenia psychiczne, są objęci wsparciem i są monitorowani – np. za pomocą pomiarów dokonywanych w ramach oceny stylu życia przeprowadzanej zgodnie z metodą Firstbeat – aby pomóc im rozpoznać symptomy stresu oraz zidentyfikować obszary wymagające poprawy (aktywność fizyczna, odpowiednie odżywianie, sen).

Osiągnięte wyniki

- Liczba urazów wiążących się z utratą czasu pracy zmniejszyła się w latach 2005–2015 ze 116 do 13,9 (na milion godzin pracy).
- Liczba poważnych wypadków skutkujących co najmniej 30-dniową nieobecnością w miejscu pracy zmniejszyła się do poziomu jednego lub dwóch wypadków rocznie – celem jest zmniejszenie liczby takich wypadków do zera do 2020 r.

- Zastosowanie rehabilitacji zawodowej, która zazwyczaj przybiera formę ponownego szkolenia, przyczyniło się do istotnego obniżenia kosztów związanych z wcześniejszym przechodzeniem na emeryturę.
- Wypracowano kulturę prewencji, o czym świadczy fakt, że liczba zgłaszanych zastrzeżeń dotyczących bezpieczeństwa wzrosła z poziomu 18 w 2010 r. do poziomu 1425 w 2015 r., po części dzięki opracowaniu aplikacji Safety-App.

Zastosowanie rehabilitacji zawodowej może powstrzymać pracowników wykonujących wymagające zawody od wcześniejszego przejścia na emeryturę.

„Run Your Health” – zachęcanie pracowników w każdym wieku do podejmowania działań na rzecz swojego zdrowia



SAP SE

(przykład lokalnego oddziału SAP w Holandii)

www.sap.com

Problem

SAP SE to wiodący, globalny, niezależny producent oprogramowania. Podobnie jak w całym sektorze produkcji oprogramowania – pracownicy SAP są narażeni na wiele takich zagrożeń wpływających na prowadzenie zrównoważonego życia zawodowego, jak: stres wynikający z dynamicznych zmian zachodzących w branży technologicznej oraz problemy ze zdrowiem fizycznym związane z koniecznością wykonywania pracy przy biurku. Zagrożenia te mogą prowadzić do zaburzeń układu mięśniowo-szkieletowego i innych problemów zdrowotnych, a także obniżenia poziomu satysfakcji z wykonywanej pracy i zaburzenia równowagi między życiem zawodowym a prywatnym.

Podjęte działania

W SAP rozwiązano te problemy, stosując całościowe i proaktywne podejście. Dobry przykład zastosowania tego podejścia w praktyce można zaobserwować w oddziale SAP w Holandii: w oddziale tym wprowadzono całoroczny program pt. „Run Your Health” – celem programu było zwiększenie świadomości zagrożeń związanych z brakiem aktywności fizycznej w czasie pracy, zachęcenie pracowników do zmiany zachowania, aby poprawić ich stan zdrowia w perspektywie długoterminowej oraz promować kulturę zdrowego miejsca pracy poprzez silne przywództwo.

W chwili rozpoczęcia realizacji programu do biur dostarczono sprzęt i wyposażenie służące zachęceniu pracowników do częstszego ruchu w ciągu dnia; osoby objęte programem otrzymały również urządzenia monitorujące stan fizjologiczny organizmu. Ponadto w miejscu pracy wprowadzono liczne udogodnienia ergonomiczne, aby zmniejszyć ryzyko powstawania zaburzeń układu mięśniowo-szkieletowego – udogodnienia te obejmowały np. wprowadzenie biurek o regulowanej wysokości, wysokich biurek wykorzystywanych w trakcie spotkań prowadzonych w pozycji stojącej oraz innych urządzeń do ćwiczeń.

Przeprowadzono kampanie plakatowe przypominające pracownikom o konieczności regularnego ruszania się i ćwiczenia w ciągu dnia pracy, aby skrócić okres braku aktywności fizycznej i promować proste zmiany



zachowania – np. wchodzenie po schodach zamiast korzystania z windy. Organizowano również warsztaty poświęcone różnym zagadnieniom – w tym problematyce żywienia, stresu i snu – aby wyjaśnić wpływ tych czynników na ogólny stan zdrowia. Na przestrzeni całego roku organizowano gry i zabawy oraz zachęcano pracowników do brania w nich udziału, aby utrzymać poziom ich zaangażowania w realizację kampanii.

Aby uzupełnić program „Run Your Health”, który był skierowany do wszystkich pracowników oddziału, w SAP zastosowano również podejście indywidualne, oferując pracownikom możliwość skorzystania z usług w zakresie doradztwa zdrowotnego, aby ułatwić im zmianę nawyków i prowadzenie zdrowszego stylu życia. Udoskonalono również program powrotu do pracy – obecnie odnosi się on bezpośrednio do zagrożeń dla zdrowia związanych z wykonywaniem pracy w pozycji siedzącej.



Osiągnięte wyniki

- Ponad 250 pracowników dobrowolnie zdecydowało się wziąć udział w programie – stanowiło to 50 % siły roboczej.
- Wszyscy uczestnicy programu zaobserwowali poprawę w zakresie swoich zachowań i nastawienia.
- Wszystkie osoby biorące udział w realizacji programu stwierdziły również, że program przyczynił się do zwiększenia ich wiedzy na temat długofalowych zagrożeń dla zdrowia związanych z prowadzeniem siedzącego trybu życia.
- Wszyscy uczestnicy programu zwrócili również uwagę na poprawę świadomości na temat związku między dobrym stanem zdrowia a prowadzeniem zrównoważonego życia zawodowego.
- Uczestnicy wskazali, że dzięki udziałowi w programie:
 - liczba regularnie wykonywanych przez nich ćwiczeń wzrosła o 100 %;
 - liczba kroków wykonywanych przez nich w ciągu miesiąca wzrosła o 30 %;
 - czas spędzany przez nich w pozycji siedzącej zmniejszył się o 56 %.
- Na 2017 r. zaplanowano realizację programu „Run Your Balance”, który stanowi kontynuację programu „Run Your Health” i który będzie poświęcony równowadze między życiem zawodowym a prywatnym oraz zadowoleniu z życia.

W biurach wprowadzono urządzenia i sprzęt, którego wykorzystanie miało zachęcić pracowników do ograniczenia czasu spędzanego w pozycji siedzącej, np. urządzenia do monitorowania stanu fizjologicznego organizmu.

Projekt Optima – szkolenie w zakresie zdrowia, sprawności i odporności psychicznej pracowników odpowiedzialnych za bezpieczeństwo publiczne

WYRÓŻNIONE
PRZYKŁADY

Obiekt infrastruktury usługowej dla Ministerstwa Spraw Wewnętrznych
Czechy

www.zsmv.cz/optima

Problem

Praca funkcjonariuszy policji, strażaków i innych członków organizacji odpowiedzialnych za zapewnianie bezpieczeństwa publicznego jest wymagająca pod względem fizycznym i psychicznym. Celem projektu Optima, realizowanego przez placówkę zajmującą się szkoleniem funkcjonariuszy służb publicznych podlegających czeskiemu Ministerstwu Spraw Wewnętrznych, jest podniesienie poziomu świadomości znaczenia dbałości o własne zdrowie. Uczestnicy tego projektu mogą wziąć udział w szkoleniach poświęconych technikom radzenia sobie ze stresem oraz innym metodom zwiększania odporności fizycznej i psychicznej. Projekt jest skierowany do 70 000 członków i pracowników organizacji odpowiedzialnych za bezpieczeństwo publiczne w Czechach w każdym wieku.



Podjęte działania

Realizacja projektu Optima rozpoczęła się mniej więcej trzy lata temu. Wdrażanie metody przewidzianej w tym programie nadal trwa – metoda ta jest wdrażana w formie programów praktycznych szkoleń, dwutygodniowych kursów rehabilitacji zawodowej realizowanych na miejscu oraz w formie wsparcia na rzecz uczenia się przez całe życie.

Poza zwiększeniem poziomu zainteresowania uczestników kwestiami związanymi z poprawą ich stanu zdrowia, sprawności fizycznej oraz stabilności psychicznej, działania edukacyjne koncentrują się na przeprowadzaniu skutecznych szkoleń w następujących obszarach:

- prawidłowe nawyki związane ze sposobem poruszania się umożliwiające ograniczenie ryzyka doznania urazu oraz zmniejszenie poziomu stresu, przyczyniające się jednocześnie do poprawy uzyskiwanych wyników;
- techniki relaksacyjne;
- kompleksowe szkolenie fizyczne;
- zarządzanie stresem;
- ćwiczenia fizyczne mające zapobiec bólowi pleców, ramion, szyi, kolan i bioder;
- zapobieganie urazom i wspieranie systemu odpornościowego;
- sprawne funkcjonowanie i odporność w sytuacjach rzeczywistych;
- lepsza jakość snu;
- większa zdolność koncentracji;
- żywienie oraz
- radzenie sobie ze stresem w sytuacjach ekstremalnych.

We współpracy z zakładem ubezpieczeń zdrowotnych Ministerstwa Spraw Wewnętrznych i Wydziałem Wychowania Fizycznego i Sportu Uniwersytetu Karola opracowano materiał edukacyjny na płycie DVD pt. *Ćwiczenia rehabilitacyjne i uzupełniające dla członków organizacji bezpieczeństwa publicznego*. Obecnie przygotowywane są inne materiały wideo i materiały metodyczne.

Najważniejszym narzędziem jest test Optima, który umożliwia przeprowadzenie oceny stanu fizycznego, poziomu stresu i zdolności ruchowych poprzez pomiar zmienności rytmu zatokowego oraz poziomu aktywności elektrycznej mózgu z wykorzystaniem najnowszych



technologii. Zwiększa to wartość procesu szkolenia z wykorzystaniem biofeedbacku.

Pomyślna realizacja projektu przyczyniła się do podjęcia decyzji dotyczącej włączenia metodyki do szkolenia podstawowego wszystkich sił bezpieczeństwa Ministerstwa Spraw Wewnętrznych.

Osiągnięte wyniki

- Zmiana strategii dotyczącej kwestii zdrowia, sprawności fizycznej i odporności psychicznej w departamencie Ministerstwa Spraw Wewnętrznych.
- Wdrożenie ponad 100 programów edukacyjnych, w ramach których przeszkolono ponad 1500 uczestników i które zostały przez nich bardzo dobrze przyjęte.

- Wyraźny wzrost zainteresowania członków kwestią dbania o własne zdrowie, sprawność fizyczną i odporność psychiczną.
- Otrzymano bardzo pozytywne wstępne wyniki pilotażowego testu Optima.
- Rozprowadzono instruktażowy film DVD pt. *Ćwiczenia rehabilitacyjne i uzupełniające dla członków organizacji bezpieczeństwa publicznego*.

W ramach projektu osoby są traktowane w sposób całościowy, z podkreśleniem związku między ciałem a umysłem.

Zachęcanie do korzystania z urządzeń pomocniczych w opiece zdrowotnej

WYRÓŻNIONE
PRZYKŁADY

Region Midtjylland (Jutlandia Środkowa)

Dania

www.rm.dk/om-os/english/

Problem

Jutlandia Środkowa jest regionem administracyjnym Danii, który odpowiada przede wszystkim za opiekę zdrowotną, w tym za usługi szpitalne. Zadania związane z przenoszeniem pacjentów i opieką nad nimi, które wykonuje personel pielęgniarski i pomocniczy, wiążą się z ryzykiem urazu i często mogą prowadzić do wczesnego opuszczania rynku pracy. Korzystanie z urządzeń pomocniczych może zmniejszyć ryzyko urazu aż do 40 %, jednak z badania przeprowadzonego przez duński Krajowy Ośrodek Badań nad Środowiskiem Pracy wynika, że jedynie 30 % badanych opiekunów korzysta ze sprzętu do przenoszenia. Ze wspomnianych danych liczbowych jasno można stwierdzić, że istnieje potrzeba promowania korzystania ze sprzętu do przenoszenia w celu ochrony bezpieczeństwa i zdrowia pracowników.

Podjęte działania

W ramach inicjatywy w obszarze przenoszenia pacjentów w Jutlandii Środkowej opracowano stronę internetową pn. „Transfer Portal”, która jest na bieżąco aktualizowana. Strona zawiera co najmniej 30 filmów edukacyjnych, na których przedstawiono najczęstsze sposoby przenoszenia pacjentów o różnym stopniu samodzielności. W filmach skoncentrowano się na przykładach sprzętu do przenoszenia, który pracownicy uznali za najbardziej użyteczny. Ponadto pracownicy opracowali i przetestowali kurs e-learningowy. Ważne było dostosowanie kursu do konkretnych potrzeb każdego oddziału i każdej osoby. Cel ten osiągnięto poprzez skoncentrowanie się na rodzajach przenoszenia, które dany pracownik wykonuje najczęściej.

W regionie uznano, że łatwa dostępność sprzętu do przenoszenia będzie miała kluczowe znaczenie w ich skutecznym wykorzystaniu w codziennej pracy. Budżet regionalny przeznaczony na urządzenia pomocnicze odpowiednio zwiększono, a technologię urządzeń pomocniczych poddano reorganizacji w celu optymalizacji procedury udzielania zamówień, logistyki i operacji. W projektach regionalnych odniesiono się do szczególnych potrzeb różnych szpitali w zakresie przenoszenia, angażując nadzorców i pracowników zajmujących się przenoszeniem pacjentów w opracowywanie i wdrażanie planów działania dostosowanych do poszczególnych oddziałów. Ponadto obecnie w regionie regularnie są publikowane wytyczne



dotyczące projektu, w których określa się wymagania dotyczące projektów budowy i przebudowy, np. łazienek, pracowni diagnostycznych, sal szpitalnych oraz operacyjnych, aby w pomieszczeniach tych mogło znaleźć się miejsce na przechowywanie sprzętu pomocniczego i na przenoszenie pacjentów.

Zastosowano podejście całościowe: skoordynowano działania w regionie, a w szpitalach ustanowiono regionalną sieć transferu wiedzy. Współpraca kierowników na szczeblu regionalnym oraz regularne spotkania w ramach sieci umożliwiają opracowanie działań strategicznych i praktycznych oraz zapewniają ciągłe doskonalenie.



Fotograf: Helle Brandstrup Larsen

Osiągnięte wyniki

- W latach 2011–2015 liczba wypadków zmniejszyła się o 31 %.
- W tym samym okresie koszty związane z wypadkami spowodowanymi przez przenoszenie zmniejszyły się o 52 %, z 4,8 mln DKK do 2,3 mln DKK.
- W latach 2013–2015 liczba przypadków absencji chorobowej z powodu wypadków związanych z przenoszeniem zmniejszyła się o 56 %.
- W tym samym okresie absencja spowodowana wypadkami związanymi z przenoszeniem wyrażona jako odsetek całkowitej absencji chorobowej zmniejszyła się z 20 % do 10 %.

W Jutlandii Środkowej podjęto ukierunkowane działania na rzecz promowania korzystania z urządzeń pomocniczych do przenoszenia pacjentów.

Ograniczanie ryzyka w miejscu pracy w odniesieniu do pracowników w wieku powyżej 50 lat

WYRÓŻNIONE
PRZYKŁADY

Tarkett S.p.A.

Włochy

www.tarkett.com

Problem

Tarkett jest włoskim producentem naturalnych podłóg wykonanych z linoleum. 34 % pracowników przedsiębiorstwa zatrudnionych przy obsłudze maszyn i w biurach ma ponad 50 lat. Większość chorób występuje w tej grupie wiekowej. Powstała obawa wystąpienia u pracowników problemów sercowo-naczyniowych spowodowanych nadmiernym wysiłkiem, nagłym wzrostem temperatury, chorobami układu ruchu, utratą siły, gorszym widzeniem i mniejszą ostrością widzenia oraz omdleniami.

Podjęte działania

Działania podjęte w przedsiębiorstwie miały charakter kompleksowy i sprzyjający włączeniu społecznemu i rozpoczęły się od oceny ryzyka w celu ograniczenia zagrożeń w miejscu pracy. W planowaniu i wdrażaniu nowych środków bezpieczeństwa uczestniczyli zespół kadry kierowniczej, lekarz zakładowy i przedstawiciele odpowiedzialni za bezpieczeństwo personelu. Przeprowadzając ogólną ocenę ryzyka, zauważono potrzebę wprowadzenia dodatkowych środków zapobiegawczych dla pracowników w wieku powyżej 50 lat.

Co cztery lata Departament Prewencji i Ochrony organizuje sesje informacyjne dotyczące poszczególnych czynników ryzyka dla wszystkich pracowników. Zdecydowano o zwiększeniu częstotliwości tych sesji, wprowadzając sesje odbywające się co 2 lata w przypadku pracowników powyżej 50. roku życia.

Ponadto w przedsiębiorstwie wprowadzono wydajniejsze kontrole bezpieczeństwa operacyjnego. Zwiększono częstotliwość kontroli na miejscu, wprowadzając cotygodniowe kontrole w odniesieniu do stanowisk pracy starszych pracowników i kontrole odbywające się co dwa tygodnie w przypadku młodszych pracowników. Zmiany dokonane w wyniku tych kontroli obejmują zmniejszenie obciążenia fizycznego poprzez zakup przenośnego wciągacza elektrycznego oraz zakup bardziej ergonomicznych urządzeń, tj. standardowe zestawy narzędzi zastąpiono wózkami na narzędzia oraz zainstalowano hydrauliczną platformę do podnoszenia materiałów, co zmniejszyło obciążenie pracowników.

Inne kroki mające na celu zmniejszenie obciążenia i poprawę komfortu dotyczą modernizacji środków ochrony



indywidualnej (PPE), ponieważ dzięki bardziej komfortowym PPE praca może być mniej obciążająca. Zmodernizowano PPE, zastępując stare środki nowymi, zapewniającymi taką samą lub większą ochronę, ale bardziej komfortowymi dla pracowników.

Jeżeli chodzi o reguły dotyczące zdrowia, standardowe badania lekarskie wszystkich pracowników przeprowadzane są regularnie przez lekarza zakładowego. Aby uwzględnić szczególne potrzeby starszych pracowników, lekarz zakładowy współpracujący z Departamentem Prewencji i Ochrony wprowadził dodatkowe elementy badań lekarskich w odniesieniu do pracowników powyżej 50. roku



życia. Tego rodzaju dodatkowe badania obejmują roczną ocenę sprawności motorycznej, elastyczności mięśni oraz swoistego antygenu sterczowego – biomarkera, którego poziom jest często podwyższony w przypadku raka gruczołu krokowego – oprócz rutynowych badań krwi. Badania kardiologiczne, badania wzroku i badania psychometryczne przeprowadza się co pół roku.

Uznano, że starsi pracownicy potrzebują więcej odpoczynku niż młodszy; w razie potrzeby pracownikom powyżej 50. roku życia przysługują dłuższe i częstsze przerwy. Pracownicy mogą również ubiegać się o zmianę stanowiska pracy, czasowo lub na stałe, w celu przywrócenia równowagi fizycznej lub psychicznej.

Osiągnięte wyniki

- Odnotowano spadek o 80 % w zakresie wskaźnika ryzyka w odniesieniu do zadań wykonywanych przez pracowników powyżej 50. roku życia.
- Od 2010 r. nie odnotowano ani jednego wypadku z udziałem pracownika powyżej 50. roku życia.
- W 2016 r. ustanowiono 80 działań mających na celu udoskonalenie miejsca pracy.
- W 2016 r. wszyscy pracownicy powyżej 50. roku życia zostali poddani bardziej szczegółowym badaniom lekarskim.

W planowaniu i we wdrażaniu nowych środków bezpieczeństwa uczestniczyli: zespół kadry kierowniczej, lekarz zakładowy i przedstawiciele odpowiedzialni za bezpieczeństwo personelu.

Zintegrowany system zarządzania starzejącą się siłą roboczą w przemyśle ciężkim

WYRÓŻNIONE
PRZYKŁADY

Vassiliko Cement Works PLC

Cypr

vassiliko.com

Problem

Przedsiębiorstwo Vassiliko Cement Works zajmuje się produkcją klinkieru i cementu oraz prowadzi działalność w kilku kamieniołomach. Jak często się zdarza w przypadku branż wymagających pracy fizycznej, starzenie się siły roboczej w Vassiliko stanowi duże wyzwanie. Pracownicy w wieku 50–64 lat stanowią 34 % siły roboczej przedsiębiorstwa. Starsi pracownicy zatrudnieni w przemyśle ciężkim są obarczeni ryzykiem konieczności wcześniejszego przejścia na emeryturę oraz ryzykiem niepełnosprawności, jeżeli środowisko pracy i wymagania obowiązujące w miejscu pracy nie są dostosowane do ich zmieniających się zdolności.

Podjęte działania

W przedsiębiorstwie przeprowadzono proces analizy ryzyka, uwzględniając w szczególności zagrożenia, na które narażeni są starsi pracownicy. Uznano, że starsi pracownicy są szczególnie narażeni na ryzyko związane z pracą zmianową i dużym obciążeniem pracą. Aby zmniejszyć tego rodzaju ryzyko, zwiększono liczbę zmian (z czterech do pięciu), zatrudniając 15 nowych pracowników, dzięki czemu pracownicy korzystają z dłuższych okresów odpoczynku między zmianami. Dokonano usprawnień ergonomicznych środowiska pracy obejmujących między innymi instalację dwóch nowych wind w celu zmniejszenia obciążenia fizycznego oraz ryzyka zaburzeń układu mięśniowo-szkieletowego. Przeprowadzono również pełną renowację biur, stosując zasady ergonomiczne w celu poprawy środowiska pracy.

Zapewniono badania lekarskie pracownikom. We współpracy z placówkami medycyny pracy stworzono elektroniczną dokumentację medyczną dla wszystkich pracowników. Dzięki temu dla każdego pracownika można stworzyć certyfikaty zrównoważonego charakteru pracy, co umożliwia w przedsiębiorstwie określanie zadań, jakie pracownik jest w stanie wykonać, oraz środków mających na celu dalszą poprawę warunków pracy. W przypadkach,

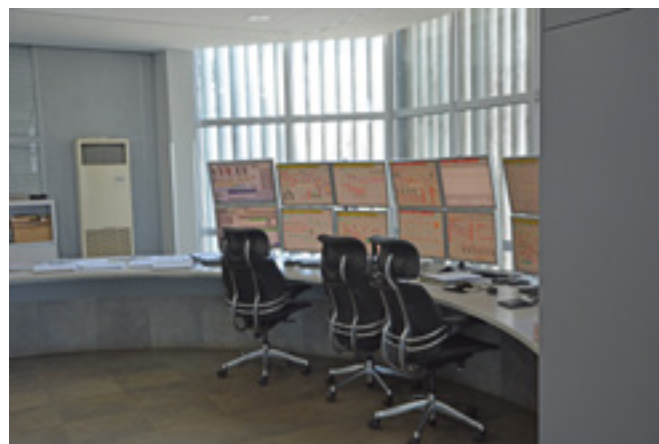
w których pracownik nie jest w stanie wykonywać tej samej pracy z powodu problemów zdrowotnych, proponuje się przeniesienie pracownika. Decyzja o przeniesieniu pracownika na inne stanowisko pracy jest podejmowana wspólnie przez pracownika, lekarza zakładowego i kierownictwo. Utworzono również punkt pierwszej pomocy i zatrudniono pielęgniarkę zapewniającą jego obsługę w godzinach pracy. Zakupiono dwa defibrylatory i przeszkolono 42 pracowników w zakresie jego obsługi oraz przeprowadzania resuscytacji krążeniowo-oddechowej.

Ponadto wdrożono program wymiany kulturowej, tworząc zespoły składające się z pracowników w różnym wieku i pochodzących z różnych środowisk na różnych szczeblach w przedsiębiorstwie; jego celem było promowanie ducha współdziałania i integracji, jak również współpracy między starszymi a młodszymi pracownikami. Uruchomiono również programy szkoleniowe ukierunkowane na starszych pracowników, obejmujące zapobieganie wypadkom i zarządzanie stresem, a także nowe technologie. Aby chronić zdrowie psychiczne pracowników, przeprowadzano sesje terapeutyczne z psychiatrą, których tematem był stres i radzenie sobie ze stresem.



Osiągnięte wyniki

- Wydajność pracy wzrosła we wszystkich grupach wiekowych.
- Wynikiem wprowadzenia środków mających na celu poprawę środowiska pracy była większa satysfakcja pracowników z wykonywanej przez nich pracy.
- Osiągnięto lepszą równowagę między życiem zawodowym a prywatnym, tworząc piątą zmianę.
- Ponad 90 pracowników uczestniczyło w sesjach z psychiatrą, podczas których otrzymali oni porady w zakresie zarządzania stresem.



W Vassiliko przeprowadzono proces analizy ryzyka, uwzględniając w szczególności zagrożenia, na które narażeni są starsi pracownicy.

Ograniczanie ryzyka związanego z pracą zmianową w celu zapewnienia bardziej zrównoważonego życia zawodowego

WYRÓŻNIONE
PRZYKŁADY

Loders Croklaan

Holandia

ioiloders.com

Problem

Loders Croklaan, dostawca olejów jadalnych zatrudniający 450 pracowników, to przedsiębiorstwo borykające się z problemem starzenia się siły roboczej. Charakter pracy jest wymagający fizycznie. Przedsiębiorstwo działa 24 godziny na dobę, a zatem konieczne było wprowadzenie zmian. Czynniki te – wraz ze starzeniem się siły roboczej – stanowią wyzwania dla przedsiębiorstwa pod względem zapewnienia zrównoważonego życia zawodowego.

Podjęte działania

Uznano, że najważniejszą zmianą, którą należy wprowadzić, jest zwiększenie zaangażowania pracowników w zarządzanie bezpieczeństwem i higieną pracy. Przyjęto podejście oddolne: utworzono grupę sterującą, w której skład wchodzi pracownicy z wszystkich działów organizacji, przedstawiciele kierownictwa, kadr i rady zakładowej oraz przedstawiciele związków zawodowych. Celem grupy było opracowanie planu projektu, który byłby popierany przez wszystkich w organizacji i który uwzględniałby wszystkich.

Analizując przeprowadzone warsztaty i kwestionariusz wypełniony przez pracowników, wykazano, że trzy główne obszary wymagające poprawy to: praca zmianowa, zdrowy styl życia i zrównoważona zdolność do zatrudnienia. Utworzono trzy zespoły, z których każdy zajął się jednym z tych zagadnień.

W wyniku zaleceń wydanych przez zespół zajmujący się poprawą w zakresie pracy zmianowej stwierdzono, że konieczne jest zatrudnienie w niepełnym wymiarze czasu pracy i wprowadzono dzielenie stanowiska. Umożliwia to pracownikom zatrudnienie w niepełnym wymiarze czasu pracy i zapewnia im dłuższe okresy wypoczynku między zmianami. Zwiększono świadomość pracowników w zakresie możliwości pracy w niepełnym wymiarze godzin po przejściu na emeryturę oraz przekazywano im informacje na ten temat.

Wprowadzono wewnętrzne staże oraz wyprodukowano serię krótkich filmów na temat każdego działu, aby zaprezentować rodzaje wykonywanych tam zadań. Pracownicy mogą ubiegać się o staże wewnętrzne w celu zdobycia wiedzy w innych dziedzinach oraz uzyskania umiejętności niezbędnych do zmiany stanowisk w obrębie firmy.

Aby zachęcić pracowników do dokonywania pozytywnych zmian w ich stylu życia, opracowano kalendarz wydarzeń obejmujący działania związane z odżywianiem, relaksem i ćwiczeniami. Obecnie firma oferuje dostęp do wielu różnych działań, w tym wycieczek rowerowych, trenowania biegów, pływania i tai chi. Zorganizowano warsztaty na temat żywienia, zapewniono bezpłatne owoce i rozpowszechniono ulotki informacyjne, aby zwiększyć świadomość znaczenia zdrowej diety.





Osiągnięte wyniki

- Zespoły, które ustanowiono na początku projektu, kontynuowały swoją pracę niezależnie po zakończeniu okresu próbnego.
- Wdrożenie systemu dzielenia stanowiska w celu zmniejszenia ryzyka związanego z pracą zmianową zostało pozytywnie odebrane przez pracowników.
- Umożliwiono odbycie szkolenia wewnętrznego w celu uzyskania wiedzy na temat innych obszarów pracy oraz przeniesienia się do innych działów.
- Pracownicy byli ogromnie zaangażowani w ten proces, wiedzieli o nim i przejęli za niego odpowiedzialność, firma natomiast odgrywała rolę wspierającą/ułatwiającą.
- Wykorzystano różne kanały komunikacji: warsztaty, spotkania, ulotki.
- Zrównoważone zatrudnienie włączono do codziennej praktyki w Loders Crocklaan i uwzględniono w porządku dziennym posiedzeń kierownictwa.

Zaangażowanie pracowników: pracownicy są źródłem inspiracji w odniesieniu do wprowadzanych działań, a firma daje im możliwość zrealizowania w praktyce swoich pomysłów w zakresie zrównoważonej zdolności do zatrudnienia.

Promowanie wśród funkcjonariuszy policji zdrowia psychicznego i fizycznego w miejscu pracy

WYRÓŻNIONE
PRZYKŁADY

Dyrekcja Policji w Murskiej Sobocie

Słowenia

www.policija.si

Problem

Dyrekcja Policji w Murskiej Sobocie jest jedną z ośmiu autonomicznych dyrekcji regionalnych policji w Słowenii. Charakter pracy wykonywanej przez funkcjonariuszy policji jest fizycznie i emocjonalnie wymagający, dlatego też ważne jest zapewnienie utrzymania dobrostanu fizycznego i psychicznego pracowników, a tym samym zwiększenie równowagi w życiu zawodowym funkcjonariuszy. W analizie struktury wiekowej pracowników Dyrekcji Policji wykazano, że 60 % pracowników było w wieku powyżej 40 lat, a średni wiek w 2015 r. wynosił 44 lata.

Podjęte działania

Dyrekcja powołała grupę roboczą złożoną z przedstawicieli różnych stanowisk w organizacji. Grupa ta skupiła się na opracowaniu środków na rzecz promocji i poprawy zdrowia psychicznego oraz fizycznego w miejscu pracy. Do grupy roboczej należeli również członek Narodowego Instytutu Zdrowia Publicznego oraz przedstawiciel pracowników w zakresie bezpieczeństwa i higieny pracy. Dwa największe związki zawodowe policji były na bieżąco informowane przez grupę o postępach w realizacji projektu.

Celem tego projektu było wprowadzenie zmian na poziomie polityki organizacji, a także na poziomie miejsca pracy, aby stworzyć przyjazne środowisko i zapewnić odpowiednie warunki pracy. W ramach tego projektu wprowadzono wiele sposobów promocji zdrowia w miejscu pracy. Zachęcano do udziału w inicjatywie pracowników w każdym wieku. Grupa robocza skupiła się na ocenie ryzyka, identyfikacji zagrożeń i ustanawianiu środków, które można podjąć w celu zmniejszenia ryzyka. W tej analizie wykorzystano profilaktyczne badania przesiewowe, ocenę stanu zdrowia i kwestionariusz dotyczący stresu. Celem prac prowadzonych w grupie



roboczej było zapewnienie odpowiednich miejsc pracy pracownikom o szczególnych potrzebach, np. kobietom w ciąży, funkcjonariuszom w starszym wieku, pracownikom przewlekle chorym i niepełnosprawnym. W ramach projektów odbyły się warsztaty o różnorodnej tematyce, obejmującej promowanie zdrowego stylu życia, zarządzanie stresem, wzmacnianie relacji w miejscu pracy, zwiększanie poziomu aktywności fizycznej, podnoszenie świadomości w zakresie nadużywania alkoholu i tytoniu, rozpoznawanie mobbingu oraz narażenie zawodowe na choroby zakaźne.

Osiągnięte wyniki

- Aktywne i całościowe podejście przyjęte przez dyrekcję podniosło poziom zadowolenia pracowników.
- W wyniku interwencji zmniejszyła się liczba dni zwolnienia chorobowego.
- W miejscu pracy utworzono punkty informacyjne służące podnoszeniu świadomości w zakresie zdrowego odżywiania i ćwiczeń fizycznych, a na stronach intranetu organizacji umieszczono materiały na temat wyborów związanych ze stylem życia.
- Warsztaty zostały dobrze przyjęte przez pracowników.
- Działania mające na celu promowanie sprawności fizycznej, w tym treningi siłowe, turystyka piesza, obchody Światowego Dnia Zdrowia i konkursy kulinarne, okazały się skuteczne.



Celem tego projektu było wprowadzenie zmian na poziomie polityki organizacji oraz zachęcanie do udziału w inicjatywie pracowników w każdym wieku.

Dążenie do poprawy równowagi między życiem zawodowym a prywatnym w sektorze produkcji chemicznej

WYRÓŻNIONE
PRZYKŁADY

Duslo, a.s.

Słowacja

www.duslo.sk

Problem

Duslo jest przedsiębiorstwem chemicznym, w którym produkuje się organiczne i nieorganiczne związki chemiczne. W środowisku pracy, w którym powszechnie występują niebezpieczne substancje chemiczne i wysokie temperatury, błąd ludzki może mieć poważne konsekwencje, dlatego bezpieczeństwo i higiena pracy mają podstawowe znaczenie dla przedsiębiorstwa. Przeciętny pracownik Duslo ma ponad 45 lat. W firmie docenia się duże doświadczenie tych starszych pracowników, ale istnieje również świadomość większego ryzyka związanego ze starszymi pracownikami, w tym częstszego występowania zaburzeń układu mięśniowo-szkieletowego oraz większej skłonności do odnoszenia urazów przy pracy.

Podjęte działania

W Duslo podjęto szeroko zakrojone badania, aby ustalić obszary będące przedmiotem obaw pracowników, i wykorzystano zebrane informacje do opracowania programu opieki nad pracownikami oraz wdrożenia odpowiednich środków służących zmniejszeniu zagrożenia zawodowego i zwiększeniu wydajności pracy. Świadomość istnienia

programu poszerzano na spotkaniach, wykorzystując intranet przedsiębiorstwa, tablice ogłoszeniowe i wewnętrzny biuletyn.

Aby zapobiegać zaburzeniom układu mięśniowo-szkieletowego, przeprowadzane są coroczne oceny ergonomii, a pracownikom zapewnia się ergonomiczne wyposażenie. Zorganizowano seminaria na temat kręgosłupa, podczas których nacisk kładziono na prawidłową pozycję siedzącą, a także zaoferowano personelowi ćwiczenia indywidualne i grupowe prowadzone przez terapeutę, w tym sesje rehabilitacyjne w basenie i w saunie przy użyciu hydromasażu.

Zorganizowano profesjonalne wykłady dotyczące zdrowego odżywiania oraz zapewniono pracownikom bezpłatne suplementy diety. Kontakt międzypokoleniowy promowano poprzez inicjatywy wymiany wiedzy. Starsi pracownicy dzielili się z młodszymi pracownikami swoimi doświadczeniami w zakresie technologii produkcji oraz konkretnych problemów i rozwiązań; młodszy pracownicy dzielili się ze starszymi pracownikami swoją wiedzą w dziedzinie takich nowych technologii, jak programy informatyczne. Dzięki temu spotkania te były obopólnie korzystnymi wymianami.





Aby wspierać integrację pracowników w każdym wieku i promować zdrowie fizyczne i psychiczne, zachęcano pracowników także do udziału w aktywności sportowej. Zorganizowano wiele działań, w tym turniej piłkarski, ligę kręgli i klub biegowy. Ponadto ustanowiono dzień pracownika i dzień sportu jako coroczne imprezy dla pracowników i ich rodzin, mające stworzyć lepszą atmosferę, poprzez umożliwienie pracownikom budowania relacji ze współpracownikami z całej firmy, oraz poprawić równowagę między życiem zawodowym a prywatnym.

Podjęto również wiele działań mających na celu zmniejszenie zagrożeń psychospołecznych. Zorganizowano seminaria na temat stresu i sposobów radzenia sobie z nim, a wszystkim pracownikom zaproponowano bezpłatne, dyskretne wizyty u psychologa. Szczególnie innowacyjnym działaniem było utworzenie ośrodka opieki dla starszych krewnych pracowników. Pracownicy sprawujący opiekę nad krewnymi mogą przyprowadzać ich do ośrodka na czas pracy i mieć pewność, że ich bliscy otrzymują profesjonalną opiekę pod nadzorem lekarskim.

Osiągnięte wyniki

- Odnotowano spadek liczby dni zwolnienia chorobowego, na którym pracownicy przebywali wskutek stresu, depresji i innych problemów ze zdrowiem psychicznym.
- Od początku realizacji projektu wzrosły zarówno wydajność, jak i poziom zadowolenia klientów.
- Działania służące budowaniu relacji międzyludzkich w miejscu pracy przyczyniły się do poprawy środowiska pracy i częstszego organizowania wydarzeń towarzyskich.
- Od początku realizacji projektu pracownicy wykazywali większe zainteresowanie aktywnością fizyczną i wyborami związanymi ze zdrowszym stylem życia.

Szczególnie innowacyjnym działaniem podjętym w Duslo było utworzenie ośrodka opieki dla starszych krewnych pracowników.

Wydluzanie zycia zawodowego poprzez dobrostan pracowników

WYRÓŻNIONE
PRZYKŁADY

Fińska Federacja Przemysłu Technologicznego

Finlandia

teknologiateollisuus.fi

Problem

Federacja Fińskiego Przemysłu Technologicznego jest organizacją ekspercką zrzeszającą 100 osób i reprezentującą interesy fińskich przedsiębiorstw technologicznych. Organizacja ta stoi w obliczu wyzwań związanych ze starzejącą się siłą roboczą, gdyż przeciętny wiek pracownika wynosi 49 lat. Konieczne jest utrzymanie obecnej siły roboczej, w miarę możliwości ograniczenie do minimum wcześniejszego przechodzenia na emeryturę oraz promowanie transferu wiedzy między starszymi a młodszymi pracownikami. W planie bezpieczeństwa i higieny pracy organizacji zidentyfikowano wiele takich czynników przyczyniających się do obciążenia psychicznego, jak: wymagające zadania, duże obciążenie pracą oraz brak równowagi między życiem zawodowym a prywatnym.



Podjęte działania

Aby rozwiązać problemy zidentyfikowane jako źródło stresu psychicznego lub fizycznego, utworzono grupę ds. dobrostanu pracowników. Grupa ta składa się z członków różnych grup pracowników i zespołu kadry kierowniczej oraz kieruje procesem rozwoju organizacyjnego. Do określenia obszarów, które wymagają poprawy, wykorzystuje się wskaźnik dobrostanu pracowników (w skali od 0 do 10), mierzony w ramach badania pracowników. Badanie to obejmuje następujące wymiary: zdrowie i zdolność funkcjonalna, kompetencje, motywacja, warunki pracy i zarządzanie, równowaga między życiem zawodowym a prywatnym oraz zdolność do pracy.

Wszystkie wyniki badań są udostępniane w obrębie organizacji, a proces burzy mózgów mający poprawić środowisko pracy obejmuje cały personel. Kluczowe działania mające na celu poprawę dobrostanu są odnotowywane w planie działania. Postępy w realizacji tego planu są monitorowane przez grupę kadry kierowniczej, która co miesiąc składa sprawozdanie zarządowi.

Obszarem, który określono w badaniu jako wymagający działania, była organizacja czasu pracy pracowników w wieku 35–44 lat. Na podstawie wyników badania ustalono, że w przypadku tej grupy organizacja czasu pracy była kluczowym czynnikiem wpływającym na zdolność do pracy. W odpowiedzi na wdrożono system elastycznej organizacji czasu pracy, który umożliwia pracownikom w pewnych sytuacjach pracę z domu. Ogólnie rzecz ujmując, po wprowadzeniu elastycznej organizacji czasu pracy równowaga między życiem zawodowym a prywatnym oraz dobrostan pracowników się poprawiły.

Niespójne przywództwo zidentyfikowano jako element, który może negatywnie wpływać na dobrostan pracowników. W konsekwencji wprowadzono program systematycznego rozwoju kadry kierowniczej. Powołano forum nadzoru, które zbiera się sześć razy do roku, aby podejmować działania na rzecz rozwoju. Proces ten opiera się na cyklu rozwoju kadry kierowniczej: określeniu dobrego przywództwa, informacjach zwrotnych i działaniach następczych związanych z rozwojem. Ocena metodą 360 stopni, powtarzana dwa razy w roku, jest wykorzystywana do zidentyfikowania silnych stron i obszarów wymagających poprawy.



Osiągnięte wyniki

- We wszystkich aspektach organizacji wprowadzono zmiany skutkujące poprawą dobrostanu pracowników, w tym zmiany w zakresie strategii oraz działań w dziedzinie bezpieczeństwa i higieny pracy, procesów rozwoju personelu oraz przywództwa organizacyjnego.
- Wskaźnik dobrostanu pracowników wzrósł z 7,74 w 2013 r. do 8,51 w 2016 r.
- Oparty na badaniu wskaźnik zdolności pracowników do kontynuowania pracy do emerytury także wzrósł – z 8,01 w 2013 r. do 9,04 w 2016 r.
- Pracownicy w wieku 35–44 lat ocenili swoje zadowolenie ze zdolności równoważenia życia zawodowego i prywatnego na 5,83 w 2013 r.; w 2016 r. wskaźnik ten znacznie wzrósł, do 8,35, wskutek wprowadzenia i rozszerzenia elastycznych rozwiązań w zakresie organizacji pracy, umożliwiających pracownikom pracę z domu.
- Ogólne zadowolenie z kierownictwa wzrosło z 7,81 w 2015 r. do 8,25 zaledwie sześć miesięcy później, w 2016 r.

Pracownicy zgłaszali, że od momentu wprowadzenia elastycznej organizacji czasu pracy zachowują większą równowagę między życiem zawodowym a prywatnym.

Program fizjoterapii mający na celu zapobieganie urazom przy pracy spowodowanym nadmiernym obciążeniem oraz osiągnięcie wymiernych zmian w przedsiębiorstwach partnerskich

WYRÓŻNIONE
PRZYKŁADY



Toyota Material Handling

Belgia

www.toyota-forklifts.eu

Problem

W całej Europie w Toyota Material Handling jest zatrudnionych ponad 4500 mobilnych techników serwisu – ok. 50 % siły roboczej – obsługujących sprzęt klientów do transportu wewnętrznego. Uczestnicząc w kampanii „Zdrowe miejsca pracy w każdym wieku” i konsultując się z zainteresowanymi stronami, stwierdzono, że starzejąca się siła robocza jest istotną kwestią, w odniesieniu do której zainteresowane strony oczekują przejrzystości.

Na podstawie najnowszego badania przeprowadzonego w Toyota Material Handling stwierdzono, że 15 % pracowników w Europie ma ponad 50 lat. W zakładach koncernu automatyzacja pozwoliła wyeliminować konieczność podnoszenia ciężarów. W przypadku mobilnych techników

serwisu pracujących nad wózkami u klientów niemożliwa jest jednak automatyzacja ręcznych operacji obsługi w takim samym stopniu. Uznano, że nadmierne obciążenie jest główną przyczyną urazów wśród techników serwisu.

Podjęte działania

Ze względu na podnoszenie wieku emerytalnego w przedsiębiorstwie muszą zostać podjęte działania, które pomogą wszystkim pracownikom w przyjęciu zdrowych praktyk w pracy, aby utrzymać wysoko wykwalifikowaną i doświadczoną siłę roboczą. W związku z tym zapoczątkowano działania mające na celu zapobieganie urazom przy pracy spowodowanym nadmiernym obciążeniem: po dogłębnej analizie danych dotyczących wypadków, a także





konsultacjach z technikami serwisu stwierdzono, że główną przyczyną urazów są niewłaściwe praktyki w zakresie ręcznego przenoszenia przedmiotów, dlatego opracowało program fizjoterapii.

Pierwszy etap dotyczył wyłącznie techników serwisu, którzy doznali urazu wskutek nadmiernego obciążenia. Zewnętrzny fizjoterapeuta przeprowadził wstępną sesję treningową, na której połączono teorię i ćwiczenia praktyczne. Została ona zarejestrowana i udostępniona w ramach wewnętrznego narzędzia służącego e-uczeniu, a więc była dostępna dla wszystkich pracowników przedsiębiorstwa. Po sukcesie dotyczącym pracowników, którzy doznali urazu, program rozszerzono na wszystkich pracowników, a po upływie trzech lat od pierwszego szkolenia zorganizowano kurs przypominający.

Na podstawie tego przypadku inne podmioty koncernu Toyota w Czechach, Francji, Włoszech i Szwecji od tego czasu wznowiły lub wprowadziły podobne programy fizjoterapii. Ta propozycja zmiany biznesowej była również udostępniana zewnętrznie w ramach wydarzeń EU-OSHA

dotyczących wymiany dobrych praktyk, organizowanych przez Toyota Material Handling oraz innych oficjalnych partnerów kampanii – Seata, Siemens i Lego – w całej UE.

Osiągnięte wyniki

- W ciągu dwóch lat liczba wypadków będących skutkiem nadmiernego obciążenia zmalała o ponad połowę.
- Odsetek pracowników, którzy przebywali na zwolnieniu w wyniku wypadku, zmniejszył się z 20 % w 2006 r. do 5 % w 2014 r.
- Od czasu terapii z udziałem fizjoterapeuty żaden z pracowników, którzy doznali urazów wskutek nadmiernego obciążenia, nie odniósł podobnego urazu.
- Związane z absencją koszty, których uniknięto, są równe czterokrotności kosztu inwestycji w 337 sesji fizjoterapii. Doprowadziło to również do obniżenia składek ubezpieczeniowych płaconych przez przedsiębiorstwo.
- Oszczędności są ponownie inwestowane w środki w zakresie bezpieczeństwa i higieny pracy pracowników w Hiszpanii. Uderzenie przez przedmiot zidentyfikowano jako drugą najczęstszą przyczynę wypadków. Obecnie przedsiębiorstwo analizuje i doskonali narzędzia i sprzęt, z którego korzystają jego mobilni technicy serwisu.

Konsultacje z technikami serwisu przedsiębiorstwa przyczyniły się do identyfikacji niewłaściwych praktyk w zakresie ręcznego przenoszenia przedmiotów jako głównej przyczyny urazów.

JAK OTRZYMAĆ PUBLIKACJE UE

Publikacje bezpłatne:

- jeden egzemplarz:
w EU Bookshop (<http://bookshop.europa.eu>)
- kilka egzemplarzy (lub mapy, plakaty):
w przedstawicielstwach Unii Europejskiej (http://ec.europa.eu/represent_pl.htm)
w delegaturach Unii Europejskiej w krajach poza UE (http://eeas.europa.eu/delegations/index_pl.htm)
kontaktując się z Europe Direct (http://europa.eu/europedirect/index_pl.htm)
lub dzwoniąc pod numer 00 800 6 7 8 9 10 11 (numer bezpłatny w całej UE) (*).

(*) Informacje są udzielane nieodpłatnie, większość połączeń również jest bezpłatna (niektórzy operatorzy, hotele lub telefony publiczne mogą naliczać opłaty).

Publikacje płatne:

- w EU Bookshop (<http://bookshop.europa.eu>)

EU-OSHA prowadzi również dwuletnią kampanię „Zdrowe i bezpieczne miejsce pracy”, wspieraną przez instytucje UE i europejskich partnerów społecznych oraz koordynowaną na szczeblu krajowym za pośrednictwem sieci krajowych punktów centralnych Agencji. Kampania na lata 2016–2017 pod hasłem „Bezpieczni na starcie, zdrowi na mecie” ma pomóc pracodawcom stawić czoła wyzwaniom związanym ze starzeniem się siły roboczej oraz poszerzać wiedzę na temat znaczenia zrównoważonej pracy przez całe życie zawodowe pracowników.

Europejska Agencja Bezpieczeństwa i Zdrowia w Pracy (EU-OSHA) stawia sobie za cel uczynienie Europy bezpieczniejszym, zdrowszym i wydajniejszym miejscem pracy. Agencja została powołana przez Unię Europejską w 1994 r. i ma siedzibę w Bilbao, w Hiszpanii. Agencja bada, opracowuje i rozpowszechnia wiarygodne, wyważone i bezstronne informacje na temat bezpieczeństwa i higieny pracy oraz współpracuje z organizacjami z całej Europy w celu poprawienia warunków pracy.

Europejska Agencja Bezpieczeństwa i Zdrowia w Pracy

C/Santiago de Compostela 12
48003 Bilbao, HISZPANIA
E-mail: information@osha.europa.eu

<http://osha.europa.eu>



Urząd Publikacji